

✦ 思想力校长

## 张恒：把师生当作一面镜子

□ 本报记者 崔斌斌 □ 焦静



张恒

河北省衡水市新苑小学校长，正高级教师，特级教师，河北省人大代表，河北省中小学骨干校长，河北省“张恒名校长工作室”主持人，2022年被推荐为新时代中小学教师名校长培养计划培养对象，组织实施的《“快乐周五”校本课程开发与实施的研究》项目荣获河北省教学成果奖。

在河北省衡水市新苑小学，校长张恒爱聊天是大家有目共睹的。

操场边、树荫下的木凳上，经常能看到几个学生围在张恒身旁，一会儿高声谈论，一会儿笑言朗朗。张恒喜欢聊天，他也很会聊天，为了能经常跟学生聊天，他还经常教学生帮他做些力所能及的事情，在做事情的过程中聊天，更加随意自然，一点不着痕迹地了解不同年龄段孩子的需求，解决他们的困惑。多年来，不管身份怎么变换，张恒一直是学生信赖的大朋友，学生特别喜欢跟他聊班里的趣事，聊自己的心事。

不仅和学生聊天，张恒也喜欢和同事们聊天。张恒自1995年从师范学校毕业至今，辗转过6所学校，主管过教学工作、学生管理工作，也做过德育工作、后勤服务。无论在哪里、在什么工作岗位，他都喜欢和同事聊天，听大家的意见，和大家一起群策群力解决难题。

不同学校、不同岗位、不同师生，张恒把遇到的每个人都当作一面镜子，投射自己，折射教育，助其成长。用他自己的话说：“我的工作经验都是从大伙伴、小朋友那里得来的。”



新苑小学足球队训练活动精彩瞬间

### “你们需要的，正是我该做的”

某个周五的下午，上班路上，张恒看到一个男孩手里拿着一副乒乓球拍，边走边比画着各种挥拍动作，走近一看，是学校五年级学生H。张恒停下自行车，和小朋友边走边聊。原来H参加了校外乒乓球训练班。H很期待地说：“校长，如果能在咱们学校参加训练就好了，爸妈不用送我去，陪我练，放学后我还能拥有大把的时间。”学生的一句话，张恒听进了心里，他对自己说：“你们需要的正是我该做的。”

当天下午的课间，校长办公室里挤满他的小朋友。原来，张恒专门邀请了一些学生，了解他们在校外参加哪些课外班，希望学校提供什么样的帮助。自此，建设学生喜欢的社团课程计划萌生了。

新苑小学本着“把学生的喜欢发展为兴趣，把兴趣培养成爱好，让爱好影响他们一生发展”的课程理念，构建了以“三型六类”为内容的“和雅”课程体系；其中“三型”指“基础型”“发展型”和“拓展型”三类课程。“基础型”依据国家课程开发，据此开展各类学科活动；“发展型”依据地方课程开发，以普遍提升学生能力为出发点，开展形式多样的项目作业；“拓展型”是根据

学生兴趣培养学生特长的选修课程。“六类”具体为文化类、德育类、艺体类、手工类、科技类、心理类。

在张恒看来，只要是学生需要的课程，就要积极创造条件，只要能发挥教师的特长，就开发相应的课程，引领大家主动参与，尽量激发他们的兴趣，愉悦他们的心情，张扬他们的个性，最终目标是培养坚毅品格、多才多艺的学生。

为保障和雅课程的有效实施，学校统一安排课程表，把所有班级的校本课程集中到周五下午，整个下午，全校3000多名师生都在上自己喜欢的课，因此师生把周五下午称作“快乐周五”，学生可自主选择感兴趣的社团加入。“快乐周五”社团课，学校还打破年级界限，打破学科分类，全校师生融合，教师、学生双向自主选择。目前，学校已开设包含文化类、德育类、艺体类、手工类、科技类、心理类在内的80多个社团。丰富多彩的社团活动，让学生不再拘泥于纯粹的文化知识的学习，都能找到自己喜欢的课程，找到适合自己的课程。

同时，学校还联合衡水学院、衡水棋社及社会办学力量，努力为学生提供优质、专业、精准的课程服务；与省内外各大名校成立校际联盟，建立学校共同体，汲取先进的办学经验和办学思想；学校还积极参与清华大学、北京大学等著名高校的课题研究，构建

“以和为本”的促进学生发展的教育生态体系。

### 野蛮其体魄，文明其精神

在新苑小学，曹硕的故事在师生中广为传诵。

曹硕，家境一般，不爱读书，找不到自己的兴趣。学校成立足球队后，他进了校队。从此他酷爱踢球，在球场上他是队长，很快成为射门能手。足球场上的得意给了他自信，学习成绩也随之突飞猛进。河北永昌足球俱乐部来学校选拔人才，一眼看中了曹硕。很快，他被吸收到永昌俱乐部，之后又进入了省队，目前是国少队队员。

从曹硕身上，张恒总结出的一句话：“没有体育的教育是不完整的，离开教育的体育是不牢固的。”新苑小学通过课程开发为体育提供基础，努力寻求教育与体育的融合点。

在体育课程开展中，张恒提出众筹办学——通过体育局、体校和相关机构引进更专业、水平更高的教练员，实现“资源共享、责任共担、人才育才、特色共建”，在培养体育后备人才的同时，使所有的孩子都热爱体育运动。这是“教体融合”的初心和愿景。

张恒认为，体育教育专业化是教体融合成功的关键，所以学校注重教体结合，整合资源，完善训练和竞赛体

系，于2017年建立了教体融合的新苑青少年体育（省级）俱乐部。最终形成“学校+俱乐部”模式的体教一体化，即体育课由一名本校教师和一名俱乐部教练共同完成，让每个学生都能有机会感知专业训练；同时，对有特长的学生进行针对性课后专训。

学校制定体育训练规划，除平时上好体育课、抓好每天课后训练外，还积极筹划比赛活动，比如乒乓球、足球、围棋、国际象棋等，已经做到每学期有横向的班级对抗，每年有纵向的年级对抗，形成了梯队培养的良好循环的局面。学校还通过让学生走出去或把友谊队请进来的方式，以赛促练。

每学年学校都有三大联赛，即乒乓球、足球、轮滑班级对抗赛，实现班班有队伍、季季有赛事。学校五年蝉联衡水市市长杯小学校园足球赛冠军，20多名小足球队员被省内外足球俱乐部青训队选中。乒乓球队也年年战绩辉煌，去年省运会有21名队员打进决赛，先后有20多名队员取得一、二级运动员资格。校冰球队连年代表衡水市征战省运会，去年省运会打进河北省四强。

### 在矛盾中悟出“和”的价值

学校的发展离不开好的文化与管理制度。

2010年张恒调入衡水市新苑小学担任校长时，正值衡水城市建设飞速发展时期，学校所在地的城中村改造工作还没有完成。学校也正面临扩建，占地、施工、管道铺设，样样工作都需要与周边的村民、村委会协商。然而各方利益很难调和，沟通不畅，扩建工程一再延误。此时，张恒意识到“和”的重要性，校内失和，学校不兴，校外失和，寸步难行。

面对前期复杂艰难的乱局，他从实际出发，坚持问题导向，从矛盾根源入手，先解决思想问题，提出“文化立校，‘和’中育人”的办学思路，学校形成以“和”为核心的价值共识。工作中关注各方诉求，兼顾多方利益，围绕现实情况，尊重不同，寻求共识，帮助校内校外不同群体统一了思想。有了思想共识，行动也就变得容易起来，学校先后组建了核心团队，达成了办学共识，进一步形成了独具特色的新苑“和”文化。不仅汲取了传统“和”文化中的“和美与共、和生万物、和衷共济、和谐自由”等内涵，而且在长期的工作实践中，不断赋予其新的含义，最终形成了以“知行合一、和融共生、与时俱进、和而不同”为内涵的新苑“和”文化。

在“和”文化引领下，学校形成了“和顺”管理模式，把“四有好老师”的标准作为“新苑誓言”，建立“人人都有思想，人人都很重要，人人都须成长，人人相互依靠”的新苑信仰。学校改革管理机构，形成“一核六心”的架构，推行“去中心化”项目式管理，削减管理层次，工作事务项目化、承包制，谁能干谁负责、谁负责谁做主，要物随事移、人随事聚，提高工作效率，提升人的主动性，这样办学效能就会凸显，工作就能和于事、顺于心。

为增强教师的职业幸福感，新苑小学提出“3+1+X”的师资培养模式。这里的“3”是指帮助教师制定职业规划，构建青年教师、骨干教师、名师三级培养路径；“1”即班主任培养路径；“X”是指尊重教师个性发展，提倡教师要有自己的兴趣爱好。

学校一方面关注教师的专业化提升，引入河北省教研专员、衡水学院教授等专业人员帮助教师精通基础理论、专业知识和实验技能；另一方面加强班主任管理和教师队伍师德师风管理，定期开展“优秀班主任论坛”“师德演讲”等一系列主题活动。通过“向上整合力量、向下凝聚人心”，用这样的和顺管理培养出“和谐”教师队伍。

在构建学校文化过程中，张恒摸索

出“众筹办学”的办法，围绕学生的发展众筹思想、众筹师资、众筹课程……坚持家校社一体化，在“和”文化的基础上，吸纳一切优质资源服务于新苑“办一所师生喜欢的新优质学校”的教育追求。

### 以美育美，和美与共

2021年12月，河北省教育厅为张恒名校长工作室授牌。

张恒并不是美术专业人员，但是他认为美育非常重要，著名教育家蔡元培曾经提出过“美育代宗教”的理念，可见美育对人的成长、对社会发展的重要意义。于是，张恒名校长工作室发起成立衡水市美育联盟。他希望继续发挥他的“众筹办学”优势能力，在名校长工作室这个平台，整合相关学校和社会资源，共同参与美育联盟工作，进一步创新美育联盟的工作模式，共同推进衡水美育的高质量发展。

截至目前，美育联盟已有60多所学校参与，通过开展以美育为主题的跨学科教育教学和课内外、校内外实践活动促进成员单位的美育发展。联盟还形成京津冀协同发展联动，开展专家专题讲座、美术学科案例展示、学科教研专题活动和研学活动等。

联盟是一个共同体，张恒希望各成员单位能在其中共建共赢。

张恒常说：“办学校就要办有思想的学校，做教育就要做有价值的教育，培养人就要培养全面发展的人。”他一直带着这样的信条与自己的小朋友、大伙伴走在探索的路上，有不少辛劳，但也乐在其中。



丁元春谈“让老学校焕发新活力”⑥

## 把理想教育写成“诗”

□ 丁元春

结束一天的忙碌，我喜欢一个人静静地坐一会儿，复盘一天工作的同时，脑海中也会时常蹦出几个小念头，不断在心底追问自己：需不需要这样拼？是不是可以不做或少做一点……

但每当走出校门，看到眼前并不美丽的社区环境，遇见几个正在玩耍的孩子，听到他们不经意间说出的“脏话”，看到他们随手丢下的垃圾……在那一刻，心中有一个声音愈加坚定：孩子生长的环境越不好，就越应该接受良好的教育，每个孩子都有接受理想教育的权利。

理想的教育需要理想的学校，老而小的学校能否做出理想的教育呢？我想分享3个小故事。

### 一个“定制的房子”

“我觉得我们的学校更像一个房子，学校不同的发展阶段就如同这个房子装修的过程，起初是毛坯，后来是简装，现在我们的学校更像是‘一个定制的房子’……”一次对外开放的交流会上，副校长喻梅动情地讲述着她眼中的学校。

理想学校并非一定是“完美的学校”，老学校走向理想学校，我们没办法从“图纸”开始，只能从现实出发。而所谓“定制”，正是直面现实、乐于接纳也敢于创新的选择。

我特别喜欢“定制”这个词。正如世上没有两片相同的树叶一样，也没有两所一模一样的学校。我认为，理想的学校就应该是一所“定制的学校”。以我校为例，我们的学校空间很小，因此许多东西是定制的：定制的运动场、定制的学习空间、定制的家委会……因为定制，所以处处可见用心用情的创造。就在前不久，我们还定制了一场难

忘的毕业典礼。毕业是告别的季节，“我们该怎样告别呢？像当初见面时那样”。我们以“桦树下的我们”为题，在桦园举办了一场“星空下的演讲”，我们期望学生未来不管走多远，想到母校就能想到这棵树，想到树下有尊敬的老师和可爱的伙伴，懂得“母校是出发的地方，星辰与大海才是远行的方向”。

理想学校并非一定是“完美的学校”，老学校走向理想学校，我们没办法从“图纸”开始，只能从现实出发。而所谓“定制”，正是直面现实、乐于接纳也敢于创新的选择。

### 世界上“最好的学校”

“尊敬的丁丁校长：我非常喜欢学校，我觉得这是世界上最好的学校。”

一天，我收到了二（1）班学生倪悠然送来的一张卡片，看到上面稚嫩的文字，我鼻子一酸。

我们学校“条件”并不好，既没“颜值”也不够宽敞，但它在学生心中却是世界上“最好的学校”。学生心中最好的学校不就是一所理想学校吗？

当然，在欣喜的同时我也在思考：学生为何喜欢学校？

在二（5）班学生舒希怡的眼中，学校真的太有意思了，学校的“空中农场”是她最喜欢的地方。“美术课上，老师带我们观察棉花，我才知道棉花有4个瓣或者5个瓣，棉花籽竟然还能榨油。”而对于四（4）班学生贺宗宇来说，最惊喜最难忘的是他举办了一场个人诗集发布会，大家围坐在一起读他的诗……在与学生对话的过程中，

我们找到了答案。

因为他们被看见、被信任、被期待、被温暖……因为我们把每一个学生都装在心里。“把钱花在离学生最近的地方”“不妨听听学生的想法”“不是你喜不喜欢，也不是我喜不喜欢，而是看学生需不需要”……这些都是我们的“口头禅”。

### 我写下的第一首诗

“盛夏之风拂过桦园繁茂的树叶，丰收的气息在格园清新的空气中轻轻飘荡，劳作的快乐洋溢在诗意的一米麦田，行走在躬耕大道，每一天都是爱的模样。在这里，榜样如阳光，关心似雨

露，故事浸润着每个人的心房，美好是我们共同的希望。

我们在麦田仰望星光，我们在桦园跳舞歌唱，在忘我的劳作里，四季悄然翻开新的篇章，在驰骋的奉献中，桃李默默散发芬芳。

我们要像树一样生长，我们要像鱼儿一样游荡，美在校园，我们像花儿一样，爱在其中，让我们尽情绽放。”

我是校长，也是一名数学教师。我不会写诗，但这确实是我写下的第一首“诗”，所描述的正是我们充满诗意的学校生活。

著名美学家朱光潜先生说：“凡是艺术家都须有一半是诗人，一半是匠人。”特级教师郑英在《教育，向美而生》一书中也写道：“师者，当怀一半诗心一半匠心。用诗心指引，用匠心行走。”

理想学校孕育理想教育，理想教育长什么样子？我们的回答是“像诗一样”。师者，亦是诗人。把理想教育写成“诗”，老学校自然焕发新活力。

（作者系安徽省合肥市临泉路第二小学校长）